
Wioleta J. Karna | w.karna@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Agnieszka Knap-Stefaniuk | agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl

Akademia Ignatianum w Krakowie, Wydział Pedagogiczny

Zarządzanie międzykulturowe jako ważny element międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

Intercultural Management as an Important Element of International Human Resource Management

Abstract: The aim of the article is to analyze issues in the field of intercultural management. Based on various sources, the authors show that intercultural management is a very important element of international human resources management.

The first part of the article explains the concept of international human resources management and describes the determinants of human resources management in the international context. The next part describes the phenomenon of multiculturalism and multicultural management. Then, the challenges related to working in multicultural teams were presented. The article ends with conclusions in which the authors emphasize that the challenges related to multicultural management are large and especially current.

Key words: intercultural management, multiculturalism, multicultural teams, international human resources management, international manager

Wstęp

Współczesne organizacje coraz częściej, w związku z funkcjonowaniem w różnych krajach, doświadczają zjawiska różnorodności zasobów ludzkich, wykorzystując rozmaite formy międzynarodowej pracy, w szczególności globalnych zespołów. Cechą wspólną rozwiązań dotyczących międzynarodowych zasobów ludzkich jest konieczność uwzględnienia odmienności systemów wartości, norm i zasad postępowania pracowników z krajów, z których się

wywodzą, oraz przyjęcie globalnej perspektywy działania organizacji międzynarodowych. Brak świadomego i skutecznego kształtowania warunków pracy wielokulturowych zespołów może stać się dla organizacji przyczyną wielu problemów. Z tego też powodu menedżerowie w takiej organizacji powinni zwracać szczególną uwagę na budowanie pozytywnych relacji w wielokulturowych zespołach, na otwartość, elastyczność, tolerancję i szacunek wobec współpracowników oraz dostosowywanie rozwiązań w zarządzaniu ludźmi do potrzeb i oczekiwań zróżnicowanych kulturowo, pochodzących z różnych krajów, pracowników.

Z uwagi na rosnące znaczenie i aktualność analizowanej problematyki, celem artykułu jest określenie znaczenia wielokulturowości i zespołów wielokulturowych we współczesnych organizacjach międzynarodowych, podkreślenie wagi i znaczenia zarządzania międzykulturowego w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Metodą badawczą wybraną przez autorki jest analiza literatury przedmiotu z zakresu problematyki zarządzania organizacją międzynarodową oraz zarządzania międzykulturowego, a także badania zrealizowane przez różnych autorów w obszarze omawianych zagadnień.

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi – pojęcie i cechy

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi to pojęcie rozpatrywane często w wielu badaniach naukowych i publikacjach w odniesieniu do analizy organizacji, które zarządzają swoimi pracownikami w różnych krajach lub też badanie różnic w zarządzaniu zasobami ludzkimi w poszczególnych krajach [Björkman, Stahl 2006].

Według wielu autorów międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi należy rozpatrywać jako wszelkiego rodzaju decyzje i działania związane z pracownikami organizacji międzynarodowych, ukierunkowane na osiągnięcie celów organizacji międzynarodowej i zaspokajanie potrzeb jej pracowników [Schuler, Budhwar, Florkowski 2002; Stor 2010].

R. Boxall w swojej definicji międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi natomiast wskazuje, że dotyczy ono „problemów związanych z zasobami ludzkimi znajdujących się w organizacjach wielonarodowych w zagranicznych spółkach zależnych lub szerzej [jest to] rozwój elementów zarządzania zasobami ludzkimi wynikających z różnych etapów procesu internacjonalizacji” [Boxhall 1992, s. 62]. Natomiast Mendenhall [2000] określa kilka cech istotnych dla zdefiniowania międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, które:

- „zajmuje się zagadnieniami zarządzania zasobami ludzkimi, które przekraczają granice państw lub są prowadzone w lokalizacjach innych niż główna siedziba kraju,
- zajmuje się relacjami między działaniami podejmowanymi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi organizacji i środowisk zagranicznych, w których działają organizacje,

- obejmuje porównawcze badania zarządzania zasobami ludzkimi; na przykład różnice w sposobie, w jaki firmy w Japonii, Tajlandii, Austrii i Szwajcarii planują podnieść umiejętności pracowników” [Wall, Minocha, Rees 2010, ss. 319–320].

Według Poczrowskiego do specyficznych cech międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi można zaliczyć także [Poczrowski 2008]:

- większą liczbę i złożoność zadań w stosunku do przedsiębiorstw krajowych;
- większy wpływ na życie osobiste delegowanych pracowników, m.in. poprzez pomoc w relokacji, kursy językowe, świadczenia związane z edukacją dzieci czy też doradztwo w sprawach kariery i utrzymywanie stałego kontaktu z placówką wysyłającą;
- większe znaczenie czynników kulturowych w rozwiązywaniu problemów personalnych;
- większą liczbę i złożoność czynników wpływających na podejmowanie działań personalnych.

Tak różnorodne ujęcie pojęcia międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na ciągle rozwijanie tego obszaru zarówno na poziomie teoretycznym, jak i empirycznym.

Narzędzia i techniki wykorzystywane w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi są identyczne jak w przypadku działań realizowanych w firmach krajowych. Jednak ważną różnicą w stosowaniu tych narzędzi jest konieczność zwrócenia większej uwagi na czynniki kulturowe (np. kultura narodowa, cechy kraju macierzystego czy też języki narodowe w ramach organizacji), które w znacznym stopniu wpływają na kształtowanie się relacji między pracownikami i ich efekty pracy [Dowling, Festing, Engle 2008].

Podsumowując, pojęcie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi nadal nie jest przez naukowców definiowane w jednoznaczny sposób. Najczęściej jest ono odnoszone do analizy organizacji zarządzających swoimi pracownikami w różnych krajach bądź też badania różnic w zarządzaniu zasobami ludzkimi w poszczególnych krajach. Pomimo różnych sposobów definiowania tego terminu, wskazać można na pewne czynniki, które w istotny sposób kształtują działania podejmowane w ramach międzynarodowego zarządzania ludźmi: w szczególności jest to wielokulturowość pracowników.

Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście międzynarodowym

Działania realizowane w obszarze zasobów ludzkich w każdej organizacji determinują różne elementy otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Z punktu widzenia problematyki pozyskiwania i rozwoju zasobów ludzkich w organizacji, należy zwrócić uwagę przede wszystkim na procesy demograficzne i wynikające z nich zmiany zachodzące na rynku pracy, postęp techniczny i technologiczny oraz szeroko pojętą globalizację.

Pojawienie się na świecie globalizacji wpłynęło na zmniejszenie, a nawet zniesienie barier (fizycznych, technologicznych, politycznych, ekonomicznych) między krajami i zacieśnienie powiązań ekonomicznych, politycznych i społecznych. Przyczyniło się to do stworzenia zintegrowanego rynku globalnego towarów, usług, kapitału i ukształtowania nowego międzynarodowego podziału pracy. Globalizacja wpłynęła także na zmiany, jakie zaczęły dokonywać się w organizacjach, w szczególności w odniesieniu do zasobów ludzkich. Oprócz powstania nowych modeli organizacji (organizacja organiczna lub wirtualna) pozyskuje się pracowników np. poprzez offshoring lub wykorzystanie różnych form międzynarodowej pracy.

Na decyzje o sposobie kształtowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji ma bez wątpienia wpływ sytuacja występująca na lokalnym, jak i globalnym rynku pracy. Im wyższy wskaźnik bezrobocia, w tym większym stopniu działania podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi będą ograniczane do minimum. Organizacje bowiem nie mają problemów ze znalezieniem i utrzymaniem na stanowisku pracy kandydatów o wysokich kwalifikacjach. Autorki pragną podkreślić, iż coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, w której to organizacje poszukują pracowników na globalnym rynku pracy, ze względu na spadający wskaźnik bezrobocia w krajach Unii Europejskiej. Dla organizacji oznacza to wzrost kosztów związanych z zatrudnianiem nowych pracowników, ich szkoleniem, a także w dłuższej perspektywie czasowej – zatrzymaniem w organizacji. Zmienny poziom bezrobocia w poszczególnych grupach wiekowych może wymagać od organizacji podejmowania coraz bardziej zróżnicowanych działań w obszarze zasobów ludzkich. Przykładem może być grupa osób młodych, rozpoczynających swoją karierę zawodową, w stosunku do których, z punktu widzenia organizacji, wymagane są tylko ukierunkowane, zgodne z realizowaną strategią, inwestycje w ich rozwój. Natomiast postępujący proces starzenia się społeczeństw może powodować wzrost działań realizowanych przez organizacje w celu poszukiwania i zatrudniania ludzi młodych lub też utrzymania pracowników już zatrudnionych.

Tempo zmian, zachodzące w otoczeniu organizacji międzynarodowych, jak również konkurencja przyczyniają się do ciągłego doskonalenia się w zakresie produkcji, organizacji pracy i zarządzania organizacją, w tym również zarządzania zasobami ludzkimi. Współczesne postrzeganie człowieka w organizacji – nie tylko jako stosującego innowacje, ale także ich kreatora – powoduje konieczność ciągłego dostosowywania się pracowników do zmian. Z punktu widzenia organizacji międzynarodowych wymusza to potrzebę aktualizowania wiedzy i umiejętności, a często nawet zmiany kwalifikacji pracowników. Może to oznaczać wprowadzanie do organizacji nowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności zarządzania talentami lub zarządzania kompetencjami.

Analizując działania i kierunki rozwoju w obszarze zarządzania zasobów ludzkich w organizacjach międzynarodowych, nie można zapomnieć także o czynnikach wewnętrznych. Uwarunkowania endogeniczne przede wszystkim „zakreślają ramy funkcji kadrowej w organizacji: jej zasięg, grupy docelowe, cele i zadania oraz determinują dobór narzędzi. Wśród składników otoczenia wewnętrznego zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się:

- przedmiot działalności, strukturę organizacyjną, poziom zaawansowania technologicznego,
- misję, strategię i fazę rozwoju organizacji, strukturę i politykę własnościową, sytuację finansową,
- wielkość zatrudnienia i jakość posiadanych zasobów ludzkich, poziom aktywności związkowej pracowników, kulturę organizacyjną, styl kierowania i wiele, wiele innych” [Jamka 2014, s. 51].

Autorki pragną zwrócić uwagę, iż uwarunkowania wewnętrzne tak samo silnie oddziałują na wykorzystywane narzędzia i techniki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych, jak uwarunkowania zewnętrzne.

Umieędzynarodowienie środowiska pracy coraz częściej i silniej wpływa na procesy zarządzania zachodzące we współczesnych organizacjach. Najbardziej zauważalne jest to w obszarze zasobów ludzkich. W organizacjach o niskim poziomie umieędzynarodowienia środowiska pracy, zatrudniających powyżej 90% pracowników lokalnych, dominuje język kraju, w którym zlokalizowana jest centrala firmy oraz realizowany jest model kariery lokalnej. Na poziomie średnim organizacja (gdy 50–90% pracowników reprezentuje ten sam kraj pochodzenia) prowadzi swoją działalność na terenie minimum dwóch krajów, przeważa język lokalny, ale część dokumentów tworzy się w języku obcym. Nadal w takim środowisku dominuje kultura lokalna, zwykle popiera się karierę lokalną – stanowiska zagraniczne są przeznaczone wyłącznie dla wybitnych specjalistów oraz najwyższego kierownictwa. Natomiast w organizacjach o wysokim poziomie umieędzynarodowienia środowiska pracy pracownicy reprezentują różne kraje, zatrudnienie może być dokonane zarówno przez centralę, jak i oddział, występuje duża mobilność pracowników i elastyczność godzin pracy oraz wykorzystywanych narzędzi zarządzania [Kubica 2016].

Podsumowując, rozwój organizacji międzynarodowych spowodował, iż działania podejmowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi ulegają rozwojowi, co wynika ze zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym (na rynku pracy), postępu technicznego i technologicznego oraz szeroko pojętej globalizacji. Nie mniejsze znaczenie mają uwarunkowania endogeniczne. Na wybór narzędzi i technik stosowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji wpływ ma także poziom umieędzynarodowienia środowiska pracy. Im wyższy poziom, tym lepiej wykorzystywany jest potencjał pracowników i tym

samym podnosi się poziom konkurencyjności danej organizacji. W tego typu organizacjach szczególną uwagę należy jednak zwrócić na występowanie różnorodności kulturowej, która może znacznie utrudnić realizację założonych celów organizacji.

Wielokulturowość i zarządzanie wielokulturowe

Koncepcja zarządzania różnorodnością (wielokulturowością) w organizacjach została zapoczątkowana przez wzrost migracji ludności między państwami oraz powstawanie organizacji ponadnarodowych. Od początku lat dziewięćdziesiątych w literaturze przedmiotu problematyka wielokulturowości zaczęła być dostrzegana i analizowana przez przedstawicieli różnych nauk i w różnorodnych ujęciach [Nkomo, Cox 1996; Romani 2007].

Najczęściej przywoływany jest jej wymiar demograficzny, ale wymieniane są również inne płaszczyzny odmienności, zwłaszcza społeczne. Według M. Golki [1997, ss. 54–55] wielokulturowość to „współwystępowanie na tej samej przestrzeni dwóch lub więcej grup społecznych o odmiennych kulturowych cechach dystynktywnych: wyglądzie zewnętrznym, języku, wyznaniu religijnym, układzie wartości, które przyczyniają się do wzajemnego postrzegania odmienności z różnymi tego skutkami. Istotne jest też to, że postrzeganie odmienności odbywa się w optyce jednostek, niewielkich grup lokalnych, rówieśniczych czy sąsiedzkich”. Z definicji tej wynika, iż wielokulturowość to umiejętność współistnienia ludzi o odmiennym wyznaniu religijnym, ale także wyglądzie zewnętrznym czy używanym słownictwie. Autorki pragną zauważyć, iż obecnie wielokulturowość należy odnieść nie tylko do tej samej przestrzeni, jak twierdzi Golka, lecz szerzej do przestrzeni globalnej lub wirtualnej. Dodatkowo należy wskazać, iż brakuje w tej definicji zaakcentowania znaczenia zjawiska przenikania się i dostarczania różnorodnych wzorców działania dla ludzi. To nie jest już tylko akceptowanie różnic kulturowych, lecz współtworzenie odmiennych, często nowych sposobów myślenia i działania.

Coraz częściej w literaturze przedmiotu wielokulturowość odnoszona jest do działań na poziomie pojedynczych organizacji, a nie tylko kultur narodowych. Uważa się bowiem, iż współczesne organizacje to organizacje wielokulturowe, w których istnieją i współdziałają różne grupy kulturowe i społeczne, funkcjonujące na tych samych zasadach, realizujące cele organizacji oraz edukujące i eliminujące działania mogące stanowić jakąkolwiek formę ucisku społecznego różnych grup kulturowych i społecznych [Cox 2001].

Wraz ze wzrostem znaczenia wielokulturowości w organizacjach, czyli pojawieniem się przynajmniej dwóch kultur w jednej organizacji, zaczęto mówić o zarządzaniu wielokulturowym. Wykorzystywanie zarządzania wielokulturowego w organizacji polega na stosowaniu w działaniach menedżerów wobec współpracowników umiejętności rozpoznawania, uwzględniania i respektowania różnorodności grup społecznych, mogących

mieć wyraz w odmienności w zakresie: cech demograficznych; posiadanej wiedzy i zdolności do realizacji zadań, wartości, poglądów, postaw, osobowości, statusu w organizacji [Robbins, DeCenzo 2002].

Urbanik wskazuje, że zarządzanie różnorodnością kulturową w organizacji to znacznie więcej niż przeciwdziałanie zachowaniom czy praktykom dyskryminacyjnym w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Uważa ona, iż istotą tego zarządzania jest wykorzystanie indywidualnych cech pracowników w celu optymalizowania długofalowych korzyści organizacyjnych przy zastosowaniu odpowiednich metod w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi [Urbanik 2014].

Reasumując, w literaturze termin wielokulturowość odnosi się zarówno do pojedynczych organizacji, jak i społeczeństwa. Wielu autorów definiuje wielokulturowość przez pryzmat nauki, którą reprezentują, co powoduje, iż nadal można mówić o niejednoznaczności w określeniu tego terminu. W podobnym ujęciu analizowane jest pojęcie zarządzania wielokulturowego (zarządzania międzykulturowego), gdzie podejmowane są działania mające na celu wyeliminowanie ucisku społecznego, zaangażowanie i edukowanie wszystkich pracowników w aspekcie funkcjonowania organizacji w perspektywie wielokulturowej.

Wyzwania związane z pracą w wielokulturowych zespołach

Ludzie razem pracują i uczą się współpracować już od wieków. Wzrost wydajności i satysfakcji pracowników możliwe są jedynie dzięki wspólnej pracy i kooperacji. W tym sensie wielokulturowy zespół, a więc różnorodność wiedzy i doświadczeń pracowników, może mieć wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji.

Zdaniem autorek, konieczność współistnienia różnych kultur w ramach jednej organizacji powinna prowadzić do budowania pozytywnych relacji między wielokulturowymi pracownikami, dzięki którym możliwe będzie wykorzystywanie skutecznych i sprawdzonych rozwiązań, wzorców czy sposobów działania z różnych kultur i rynków [Karna, Knap-Stefaniuk 2018].

W ostatnim czasie zarówno w literaturze, jak i w praktyce można zaobserwować wzrost zainteresowania tworzeniem i funkcjonowaniem skutecznych zespołów wielokulturowych. Maksymalizacja synergii i potencjału ludzkiego, która jest obecna w wielokulturowym zespole, może zaowocować bardziej kreatywnym podejściem do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji [Marquardt, Horvath 2001].

Z badań przeprowadzonych przez Brannen i Salk [2000, ss. 191–202] wynika, że różnice kulturowe niekoniecznie mają negatywny wpływ na wyniki zespołu. Konflikty, jakie pojawiają się między członkami zespołu, nie są spowodowane różnicami, ale kontekstem organizacyjnym i reakcjami poszczególnych członków zespołu na normy kulturowe. Podkreślają oni

w swoich badaniach wielość tożsamości kulturowych i wskazują, że kontekst organizacyjny odgrywa kluczową rolę w decydowaniu o poziomie integrowania się ludzi zróżnicowanych kulturowo. Dlatego też zarówno członkowie zespołu, jak i ich menedżer, muszą w permanentny i aktywny sposób uporać się z różnicami kulturowymi, aby zmniejszyć granice kulturowe. Dodatkowo menedżerowie powinni ciągle analizować warunki, w jakich pracują takie zespoły, aby potem weryfikować i zmieniać elementy utrudniające ich sprawniejsze działanie.

Jehn wraz ze współpracownikami stworzyła model składający się z trzech typów różnorodności wpływających na wydajność zespołu, a mianowicie różnorodności:

- informacyjnej: różnice w pochodzeniu, doświadczeniach zawodowych i specjalnościach,
- kategorii społecznych: różnice w płci, rasie i pochodzeniu etnicznym,
- wartości: różnice w tym, jak członkowie zespołu postrzegają zadania i cele zespołu.

Jehn i in. zauważyli, iż różnorodność wartości staje się ważniejsza dla wzrostu wydajności zespołu wielokulturowego w czasie, zaś maleje znaczenie różnorodność kategorii społecznych [Jehn, Northcraft, Neale 1999, ss. 741–763].

Z kolei badania przeprowadzone przez Brett, Behfar i Kern dowodzą, iż sprawność funkcjonowania zespołów wielokulturowych wynika z czterech elementów: komunikacji bezpośredniej i pośredniej; problemów z odmiennością akcentów i płynnością mówienia; odmienności postaw wobec hierarchii i autorytetu; sprzeczności norm w podejmowaniu decyzji [Brett, Behfar i Kern 2006, ss. 86–88].

Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w głównej mierze może być utrudnione ze względu na różne style komunikacji, w szczególności komunikacji bezpośredniej i pośredniej. W kulturach zachodnich komunikacja międzyludzka staje się bardziej prosta i bezpośrednia, nie wymaga od słuchacza wiedzy o kontekście lub interpretacji mówcy. Inny sposób komunikowania można natomiast zaobserwować w kulturach wschodnich. W związku z tym może nastąpić problem wymiany informacji w zespole wielokulturowym, a w konsekwencji może to doprowadzić do możliwości wystąpienia konfliktów interpersonalnych. Kolejny aspekt, który w dużej mierze oddziałuje na funkcjonowanie zespołu wielokulturowego, to umiejętność posługiwania się oficjalnym językiem organizacji. W wielu międzynarodowych firmach taką rolę odgrywa język angielski jako język międzynarodowego biznesu. Osoby, dla których nie jest on językiem ojczystym, mogą mieć problemy z dokładnym tłumaczeniem i płynnością w posługiwaniu się nim, co prowadzi często do nieporozumień lub frustracji. Brett, Behfar i Kern w wynikach swoich badań wskazują nawet na znacznie silniejsze oddziaływanie tego czynnika, a mianowicie może on mieć wpływ na postrzeganie statusu lub kompetencji posiadanych przez ludzi. Osoby niepotrafiące płynnie posługiwać się językiem angielskim mogą być nieświadomie ignorowane w podejmowaniu decyzji lub braniu pod uwagę ich pomysłów przez pozostałych członków zespołu [Jabłońska 2013].

Dla pracowników pochodzących z określonych kultur np. pozycja w organizacji określa sposób ich traktowania. Stąd też różna postawa poszczególnych członków zespołu wobec hierarchii i autorytetu, a to może doprowadzić do upokorzeń czy poczucia braku szacunku.

Osoby wywodzące się z różnych kultur posiadają także odmienne podejście do podejmowania decyzji, w szczególności w odniesieniu do szybkości ich podejmowania oraz konieczności dokonania wcześniejszej intensywnej analizy czynników mogących mieć na nią wpływ [Brett, Behfar, Kern 2006, ss. 86–88].

Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych, których członkowie zostali oddelegowani do pracy w filiach danej organizacji, może często generować koszty społeczne i prowadzić do poważnych skutków ubocznych w sferze osobistej delegowanych (m.in. nadużywania alkoholu, rozpadu życia rodzinnego, depresji i innych problemów zdrowotnych) [Welch, Worm 2006].

W dużym stopniu potwierdzają to również wyniki badań Trefry, z których wynika, iż do głównych wyzwań, z jakimi mają do czynienia członkowie zespołów wielokulturowych, należą: bardziej czasochłonna i trudniejsza komunikacja między ludźmi; tworzenie wspólnego zrozumienia wymaga znacznie więcej wysiłku; różne oczekiwania różnych osób prowadzą często do nieporozumień, konfliktów i bardziej negatywnych ocen [Trefry 2001].

Występowanie takich czynników w funkcjonowaniu wielokulturowych zespołów może zmniejszyć nie tylko ich wydajność, ale i wydajność całej organizacji, a tym samym doprowadzić do wzrostu kosztów organizacyjnych związanych z dużą rotacją pracowników i zwiększeniem czasu potrzebnego do rozwiązania problemów powstałych w wyniku nieprawidłowego funkcjonowania wielokulturowych zespołów.

Podsumowując, na sprawność działania zespołów wielokulturowych wpływ mają różne typy różnorodności. Wraz z upływem czasu dla grupy bardziej istotne są elementy związane z różnorodnością wartości wyznawanych przez członków grupy. Należy podkreślić, że wśród największych wyzwań, jakie stoją przed członkami zespołów wielokulturowych, wymienia się problemy komunikacyjne, pojawianie się nieporozumień i konfliktów, których podłożem są istniejące stereotypy oraz różnice kulturowe.

Zakończenie

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi cały czas stanowi, zarówno dla naukowców, jak i praktyków biznesu, obszar badań. Istotnym czynnikiem, który wpływa na kształt rozwiązań i działań realizowanych w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi, jest właśnie wielokulturowość pracowników [Knap-Stefaniuk, Karna 2017a, s. 111].

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, w porównaniu do zarządzania w przedsiębiorstwach działających w konkretnym kraju, charakteryzuje większa złożoność rozwiązań stosowanych w polityce personalnej, większa liczba realizowanych zadań oraz większa odpowiedzialność, ze względu na zróżnicowanie kulturowe pracowników.

Autorki uważają, że wielokulturowość stała się naturalnym elementem pracy w międzynarodowych organizacjach. Właściwe przygotowanie pracowników i menedżerów do pracy w wielokulturowym środowisku stanowi podstawę skutecznego zarządzania w XXI wieku. Należy zaznaczyć, że kształtowanie otwartych i tolerancyjnych postaw pracowników i menedżerów na zróżnicowanie kulturowe ma duży wpływ na niwelowanie uprzedzeń oraz wrogości we wzajemnych relacjach w wielokulturowych zespołach.

Zarządzanie międzykulturowe to trudny i odpowiedzialny proces, w ramach którego dochodzi zarówno do dialogu, jak i ścierania się różnych kultur, co stawia przed współczesnymi menedżerami liczne wyzwania. Kluczowe, co należy podkreślić, jest przede wszystkim kształtowanie wrażliwości kulturowej pracowników [Knap-Stefaniuk 2017].

Autorki pragną również zaznaczyć, że w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi coraz większe znaczenie mają ci menedżerowie, którzy posiadają cechy przywódcze. W ramach międzykulturowego zarządzania wyjątkowo istotne stają się również działania podejmowane w celu zarządzania kompetencjami oraz wyszukiwania i utrzymania talentów w ramach wielokulturowych zespołów. Fundamentalne w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi jest stosowanie systemu komunikowania się, który uwzględni różnice kulturowe i wpływa pozytywnie na relacje w zespołach i motywację pracowników [Knap-Stefaniuk, Karna 2017].

Bibliografia

Björkman I., Stahl G.K. (2006), *International Human Resource Management Research: An Introduction to the Field* [w:] G.K. Stahl, I. Björkman (red.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham, ss. 1–11.

Boxall P.F. (1992), *Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?*, „Human Resource Management Journal”, vol. 2, issue 3, March, s. 62.

Brett J., Behfar K., Kern M.C. (2006), *Managing Multicultural Teams*, „Harvard Business Review”, 84 (11), ss. 86–88.

Cox T. Jr. (2001), *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*, Jossey-Bass, San Francisco.

Dowling P.J., Festing M., Engle A.D. (2008), *International human resource management. Managing people in a multinational context. Fifth edition*, Australia, Thomson Learning, South Melbourne, ss. 9–18.

Golka M. (1997), *Oblicza wielokulturowości* [w:] M. Kempny, A. Kapciak, S. Łodziński (red.), *U progu wielokulturowości*, Oficyna Naukowa, Warszawa, ss. 52–74.

Jabłońska U. (2013), *Nowe wyzwania: Zespoły międzykulturowe*, „GFMP Management Focus”, No. 14 [online], <http://rozwojosobisty.files.wordpress.com/2008/11/zespoły-wielokulturowe.pdf>, dostęp: 18.08.2018.

Jamka B. (2014), *Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4 (98–99), s. 51.

Jehn K.A., Northcraft G.B., Neale M.A. (1999), *Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 44, no. 4, ss. 741–763.

Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2017a), *Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Perspektywy kultury”, Nr 16(1), Akademia Ignatianum, Kraków, ss. 101–121.

Knap-Stefaniuk A., Karna W.J. (2017b), *The role of Leadership in International Human Resource Management* [w:] O. Prokopenko, T. Kurbatova (red.), *International economic relations and sustainable development*, Studio Graficzne Omnidium, Ruda Śląska, ss. 77–89.

Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2018), *Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1(51), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, ss. 143–151.

Knap-Stefaniuk A. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym – wybrane zagadnienia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, zeszyt 12, nr 2 (kwiecień-czerwiec), Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, ss. 95–105.

Kubica I. (2016), *Wpływ poziomu umiędzynarodowienia środowiska pracy na proces adaptacji pracowniczej*, „Marketing i rynek”, nr 3, ss. 424–425.

Marquardt M.J., Horvath L. (2001), *Global teams: How top multinationals span boundaries and Cultures with High-Speed Teamwork*, Nicholas Brealey Publishing, Boston.

Nkomo S.M., Cox T. Jr. (1996), *Diverse identities in organizations* [w:] S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, (red.), *Handbook of organization studies*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, ss. 338–356.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa, ss. 91–92.

Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.

Romani L. (2007), *How we talk about culture. Overview of the field of culture and management*, EGOS, ss. 1–39.

Salk J.E., Brannen M.Y. (2000), *National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team*, „The Academy of Management Journal”, vol. 43, no. 2, ss. 191–202.

Schuler R.S., Budhwar P.S., Florkowski G.W. (2002), *International Human Resources Management: Review and Critique*, „International Journal of Management Review”, no. 4(1), s. 4.

Stor M. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie kadrami* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa, ss. 407–409.

Trefry M. (2001), *Multicultural teams: Insight from experiences in Luxembourg*, Proceedings of the European International Business Association Annual Conference. Paris, France, December 13–15.

Urbaniak B. (2014), *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4 (98–99), ss. 63–78.

Wall St., Minocha S., Rees B. (2010), *International Business, third edition*, Pearson Education Limited Harlow, England, ss. 319–320.

Welch D.E., Worm V. (2006), *International Business Travellers: A Challenge for IHRM* [w:] G.K. Stahl, I. Björkman (red.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham, ss. 283–301.